

## **PROGRAMME DE LA COOPÉRATION CANADIENNE AU MAROC**

# **Guide des partenaires institutionnels**

### **Volet 1 :**

## **Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les réformes publiques stratégiques**

### ***Version finale***

15 septembre 2005

**(Actualisé en juillet 2007)**

## Table des matières

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PRÉSENTATION DU FAES II.....</b>	<b>7</b>
1.1 Contexte général.....	7
1.2 Objectif et but du FAES II.....	8
1.3 Résultats attendus.....	8
1.4 Stratégie globale de mise en œuvre.....	9
<b>2. PRÉSENTATION DU VOLET 1.....</b>	<b>11</b>
2.1 Contexte.....	11
2.2 Description du volet 1.....	12
2.3 Stratégie de mise en œuvre.....	13
2.4 Nature de l'appui aux partenaires.....	13
2.5 Résultats attendus.....	14
2.6 Rôles et responsabilités du FAES II.....	14
2.7 Rôles et responsabilités des partenaires.....	16
<b>3. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES ET PROJETS.....</b>	<b>17</b>
3.1 Établissement d'un partenariat.....	17
3.2 Cadre méthodologique.....	17
3.3 Normes de procédures et exigences relatives à la mise en œuvre de projets.....	19
<b>4. CAHIERS DE PRÉSENTATION DES LIGNES DIRECTRICES.....</b>	<b>22</b>
Cahier 1 : Lignes directrices pour la conception d'un programme à moyen terme.....	23
Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projet.....	27
Cahier 3 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence.....	34
<b>ANNEXE – RÉFÉRENTIEL SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS.....</b>	<b>41</b>

## Liste des figures

<b>FIGURE 1 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURE C1 : SÉQUENCÉMENT DES ÉTAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROGRAMME À MOYEN TERME ET SON APPROBATION.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURE C2 : SÉQUENCÉMENT DES ÉTAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET ET SON APPROBATION .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURE A1 : CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME OU D'UN PROJET .....</b>	<b>42</b>
<b>FIGURE A2 : CHAÎNE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>44</b>

## Liste des tableaux

<b>TABLEAU C1 : CANEVAS D'UN PROGRAMME À MOYEN TERME D'INSTITUTIONNALISATION DE L'ES.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLEAU C2 : CANEVAS DE PRÉSENTATION D'UNE REQUÊTE DE PROJET .....</b>	<b>29</b>
<b>TABLEAU C3 : CANEVAS DE PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>35</b>
<b>TABLEAU A1 : EXEMPLES D'INDICATEURS DE RENDEMENT.....</b>	<b>46</b>

## Sigles et abréviations

\$CAD	Dollars canadiens
AC	Accord de contribution
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACS	Analyse comparative entre les sexes
ADS	Analyse différenciée selon les sexes
AIE	Approche intégrée de l'égalité
AREF	Académie régionale d'éducation et de formation
CA	Comité aviseur
CAL	Cadre d'analyse logique
CVC	Conseil vérification Canada
DAP	Document d'approbation de projet
DEN	Département de l'éducation nationale
ERP	Évaluation rurale participative
ÉS	Égalité entre les sexes
FAES	Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes
GAR	Gestion axée sur les résultats
MAD	Dirhams marocains
MC	Ministère de la communication
MENA	Middle East and North Africa
MMSP	Ministère de la modernisation des secteurs publics
PASMT	Plan d'action stratégique à moyen terme
PMT	Programme à moyen terme
PSMT	Programme stratégique à moyen terme
SEFEPH	Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées
SNLCVF	Stratégie nationale de lutte contre les violences faites aux femmes
TdR	Termes de référence
UAP	Unité d'appui au programme de la coopération canadienne au Maroc

## Introduction

Le présent guide a été élaboré à l'intention des partenaires institutionnels du Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes II (FAES II). Il a été conçu en vue d'expliquer aux partenaires le bien fondé du projet FAES II, son intérêt pour les partenaires, c'est à dire quel type d'appui il peut leur apporter, comment les partenaires doivent procéder pour solliciter un appui au FAES II, et quelles sont les normes qu'ils doivent respecter dans la mise en œuvre des activités liées aux projets.

En plus de fournir des informations pratiques, ce guide vise à orienter la réalisation de programmes et de projets suivant une approche de gestion transparente, qui favorise l'efficacité et l'efficience.

Ce guide s'inscrit en complémentarité aux politiques et procédures établies par le FAES II et des lignes directrices de l'ACDI sur la gestion des Fonds décentralisés, des lois canadiennes et des directives du Conseil du Trésor relatives à la gestion financière. Ceci implique que certaines procédures contenues dans ce guide pourraient éventuellement nécessiter des mises à jour.

Ce guide se divise en quatre sections :

1. Présentation du FAES II.
2. Présentation du volet 1 d'activités portant sur l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques.
3. Présentation des modalités de mise en œuvre des programmes à moyen terme et des projets.
4. Cahiers de présentation des lignes directrices.

Cette dernière section est subdivisée en 3 cahiers distincts :

- C.1. Cahier 1 : Lignes directrices pour la conception d'un programme à moyen terme et son approbation.
- C.2. Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projets et son approbation.
- C.3. Cahier 3 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence.

En annexe, un référentiel de l'approche de la Gestion axée sur les résultats (GAR) ainsi qu'un exemple du cadre d'analyse logique (CAL) sont présentés.

## Mise à jour

Le Directeur du FAES II a la responsabilité d'assurer que ce guide soit mis à jour au besoin. Toutes les modifications rendues nécessaires avant la mise à jour formelle du Guide et ayant un impact sur les modalités de partenariat ou sur la réalisation des programmes et projets seront portées à la connaissance des partenaires concernés via des notes explicites et seront intégrées au Guide lors de sa révision.

## **Application**

Le partenaire a la responsabilité de s'assurer de la compréhension des éléments, procédures et informations contenus dans ce guide et de les appliquer. L'équipe du FAES II fournira en outre l'accompagnement et l'appui conseil nécessaires aux partenaires dans la mise en œuvre de leurs programmes et projets et leur procurera tout complément d'information.

## **Accessibilité**

Ce guide est destiné aux partenaires institutionnels du volet 1 du FAES II, à savoir : le Ministère de la communication (MC), le Département de l'éducation nationale (DEN) et le Ministère de la modernisation des secteurs publics (MMSP).

Ce guide est disponible en formats « word » et « pdf » sur le site Web du FAES II ([www.faes.ma](http://www.faes.ma)) où il peut être téléchargé. Lors des mises à jour de ce guide, les partenaires seront informés par courriel et il leur reviendra de télécharger la nouvelle version.

## **Versions**

Une première version de ce guide avait été élaborée en septembre 2005. Le présent guide représente la *seconde* version qui a été actualisée en juillet 2007. Cette actualisation a tenu compte des remarques, commentaires et suggestions des partenaires institutionnels (MC, MMSP et DEN) qui ont eu à le pratiquer, pour certains depuis deux ans. A ce titre, nous remercions tous nos partenaires qui ont bien voulu faire part au FAES de leurs commentaires et suggestions permettant ainsi d'enrichir ce guide et le rendre plus profitable.

## 1. Présentation du FAES II

### 1.1 Contexte général

Au cours des dernières années (2000 – 2004), le Maroc a entrepris des réformes majeures et courageuses en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes dans les lois et politiques de développement. Plus particulièrement, dans le domaine juridique, l'adoption par le Parlement en janvier 2004 du Code de la Famille constitue une avancée historique pour l'égalité entre les hommes et les femmes.

Depuis la mise en place du FAES II en janvier 2005, le contexte marocain en matière de droits des femmes et d'égalité entre les sexes a été en continuelle évolution. La volonté politique dans ce domaine est de plus en plus marquée au sein du gouvernement. A titre d'exemple, les principaux événements saillants au cours de la période 2005-2007 ont été :

- Mars 2005 : L'adoption de la Charte pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias.
- Juillet 2005 : L'adoption par le Département de l'éducation nationale (DEN) du Cadre stratégique de développement du système éducatif qui intègre l'égalité entre les sexes (ES) dans ses objectifs stratégiques et dans son plan d'action à moyen terme.
- Mai 2006 : L'annonce par le gouvernement marocain de la « Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement ». Cette Stratégie nationale genre représente un cadre général destiné à être traduit sous forme de plans d'action par les acteurs concernés, dont les ministères sectoriels.
- Juillet 2006 : La lettre de cadrage du Premier Ministre adressée à tous les ministères, à l'occasion de la préparation de la Loi des Finances 2007, recommandant la prise en considération de l'approche genre dans le cadre du processus de globalisation des crédits et de gestion axée sur les résultats visant la modernisation des méthodes de préparation et d'exécution du budget.
- Mars 2007 : L'adoption par le Parlement, à l'unanimité, du nouveau Code de la nationalité mettant fin à une réelle injustice à l'égard de la femme marocaine mariée à un étranger en lui permettant de transmettre sa nationalité à ses enfants.
- Mars 2007 : L'envoi d'une circulaire par le Premier Ministre à tous les ministres, secrétaires d'État et hauts commissaires leur rappelant les fondements et les objectifs de la Stratégie nationale genre et les invitant à diffuser cette stratégie auprès de tous les services et notamment ceux chargés de la planification et de la programmation et de veiller à son application en coordination avec le SEFEPH.

Toutefois, ces diverses initiatives au plan politique et dans les secteurs de la communication, de l'éducation et des finances doivent être encouragées et renforcées et s'étendre à d'autres secteurs névralgiques pour les femmes. Les principaux défis à relever sont d'ordre divers citons, à titre d'illustration :

- L'intégration effective de nouvelles approches de planification des politiques, des services publics et des budgets dans l'administration publique et la gouvernance locale.

- La coordination de l'action gouvernementale en vue de mieux orienter et de suivre les initiatives entreprises par certains ministères pour institutionnaliser l'égalité entre les sexes dans leur secteur respectif.
- La mise en application effective des nouveaux Codes de la famille et de la nationalité.

Fort des acquis obtenus à l'issue de la première phase du FAES, le projet FAES II est venu répondre à des besoins exprimés par différents ministères qui ont amorcé des actions structurantes pour intégrer l'ÉS dans leurs politiques et services. Ces ministères (communication, éducation et modernisation des secteurs publics) requièrent un appui technique spécialisé et adapté à leurs besoins pour faire de l'égalité entre les sexes un principe de saine gestion publique visant des retombées positives pour l'ensemble de la société et pour les populations concernées.

Le FAES II soutient également les efforts du Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées (SEFEPH) chargé de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences faites aux femmes (SNLCVF). La réussite de la mise en œuvre de cette stratégie passe notamment par un renforcement des capacités institutionnelles et techniques du SEFEPH afin qu'il joue ses rôles de coordonnateur et de catalyseur dans ce domaine avec les autres ministères concernés et la société civile.

Le FAES II s'inscrit également en réponse aux intérêts des organisations de la société civile qui compte prendre une part plus active à la mise en œuvre des réformes nationales en général, à la mise en application du nouveau cadre juridique relatif au droit familial, pénal et du travail. En plus de renforcer leurs capacités institutionnelles, le projet permet de mettre au point des formules favorisant le dialogue et le partenariat entre les ministères ciblés et des organisations de la société civile reconnues et susceptibles de faire avancer l'égalité entre les sexes au niveau national et dans les régions.

## 1.2 Objectif et but du FAES II

L'**objectif** du FAES II s'énonce ainsi :

Appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la mise en application des droits égaux fondamentaux entre les hommes et les femmes dans les politiques, les institutions et les programmes de développement.

Pour ce faire, le FAES II a pour **but** de :

Renforcer les capacités des partenaires marocains ciblés à traduire l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques tout en appuyant les partenariats État - société civile et la sensibilisation de la population.

## 1.3 Résultats attendus

Les résultats attendus du FAES II se déclinent en trois catégories :

L'**impact** du projet qui correspond à l'objectif du projet et identifie les résultats escomptés à **long terme**, c'est à dire qu'ils seront perceptibles au-delà même de la durée du FAES II établie à cinq ans (2005 – 2010). Dans le cas du FAES II, l'impact se traduit ainsi :

- Les réformes initiées par l'État marocain se traduisent par l'élimination graduelle des disparités entre les sexes, notamment dans les domaines de l'éducation, la communication et la participation, dans l'accès aux ressources et également par la diminution des violences envers les femmes et les petites filles.

Les **effets** qui se définissent comme les résultats attendus à la **fin du projet** (en 2010), sont comme suit :

- Les ministères impliqués intègrent une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes, structures, méthodes et systèmes.
- Le SEFEPH a une capacité accrue pour jouer ses rôles de leader et de coordonnateur dans la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences envers les femmes.
- Les capacités d'autres acteurs du gouvernement et de la société civile, susceptibles de faire avancer l'égalité entre les sexes selon une approche stratégique sont renforcées grâce au soutien de leurs initiatives.

Les **extrants** ou résultats intermédiaires sont obtenus en **cours des cinq années de vie du FAES II** (2005 – 2010). Les extrants du FAES II sont les suivants :

- Mise en place d'une stratégie institutionnelle d'égalité entre les sexes adaptée au contexte respectif des ministères impliqués et en partenariat avec les structures déconcentrées / décentralisées et les acteurs de la société civile.
- Élaboration et exécution d'un programme d'appui au pilotage et à la mise en œuvre de la SNLCVF en concertation avec les acteurs des autres départements ministériels et de la société civile et en collaboration avec les autres partenaires de développement.
- Appui technique et financier à des projets initiés par d'autres acteurs du gouvernement et de la société civile en fonction de l'évolution des enjeux et de la conjoncture en matière d'ÉS et dans une optique de renforcement des capacités.

#### **1.4 Stratégie globale de mise en œuvre**

La durée du FAES II est fixée à 5 ans, soit de janvier 2005 à mars 2010.

Le FAES II est articulé autour de 4 volets dont 3 volets techniques et un volet relié à la gestion :

- **Volet 1 :** Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques.
- **Volet 2 :** Appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences faites aux femmes.
- **Volet 3 :** Renforcement des capacités des autres acteurs (société civile et autres organismes gouvernementaux) pour des initiatives à caractère stratégique en ÉS via un mécanisme réactif.
- **Volet 4 :** Gestion du projet qui englobe la réalisation de l'ensemble des activités requises pour assurer une gestion efficace et efficiente du projet et le suivi et la mesure de son rendement selon la méthode de gestion axée sur les résultats.

Pour les deux premiers volets, le FAES II finance des actions qui découlent des programmes préétablis sur le moyen terme, en concertation avec chacun des ministères concernés et en collaboration avec des partenaires clés du gouvernement et de la société civile.

Le troisième volet s'opère via un mécanisme réactif, c'est-à-dire que le FAES II répond à diverses requêtes émanant d'autres partenaires du gouvernement ou de la société civile, suite à un appel à propositions de projets ouvert lancé en novembre 2005. Ces requêtes de projets doivent revêtir un caractère stratégique et complémentaire aux autres activités menées par le FAES II.

Le FAES II est exécuté selon une approche itérative, c'est-à-dire que l'équipe du projet accompagne les partenaires dans la réalisation des programmes et projets et, le cas échéant, ces programmes et projets peuvent être adaptés, d'un commun accord, suivant les modifications du contexte et de l'environnement. Le FAES II est, en outre, réalisé en conformité avec les normes et les pratiques reliées à la Gestion axée sur les résultats (GAR).

## 2. Présentation du volet 1

Ce **Volet 1** concerne l'**institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (ÉS) dans les réformes publiques stratégiques**.

### 2.1 Contexte

L'intégration de l'ÉS comme principe directeur dans l'élaboration et le rendement des politiques et programmes de développement s'inscrit dans des nouvelles approches de gestion publique dont les stratégies d'action et les moyens à déployer sont fonction du contexte, des orientations politiques et des capacités propres à chacun des pays.

Tout comme bon nombre de pays soucieux de promouvoir l'ÉS dans l'action gouvernementale en partenariat avec les divers acteurs sociaux, le Maroc doit développer des modèles d'intervention et des compétences en la matière en valorisant l'expertise locale existante, en s'inspirant des expériences réalisées dans les pays de la région MENA et dans d'autres pays avec lesquels il partage des valeurs communes, et en ayant recours lorsque requis à de l'expertise externe.

Un survol des expériences de divers pays ayant souscrit à une approche intégrée de l'ÉS (Europe, Asie, Afrique) démontre que ce concept stratégique est en pleine évolution et qu'il fait l'objet de nombreuses possibilités et de diverses méthodes d'application.

En Europe, on se réfère au concept d'approche intégrée de l'égalité entre les hommes et les femmes (AIE). Dans les pays du Commonwealth, le concept intitulé « Gender mainstreaming » fait aussi appel à diverses applications. Dans les pays francophones, le concept est souvent traduit par l'institutionnalisation de l'ÉS dans les politiques et programmes de développement.

Au Canada, l'analyse comparative entre les sexes (ACS) doit faire partie intégrante du processus d'élaboration des politiques et programmes du gouvernement et de la décision politique, et ce depuis l'adoption en 1995, du Plan fédéral de l'égalité entre les sexes.

Au Québec, l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) a fait l'objet depuis 1997 de neuf (9) projets mobilisateurs dans sept (7) ministères. Cette expérience a été évaluée et les résultats ont été réinvestis dans la nouvelle politique gouvernementale d'égalité entre les sexes annoncée par le gouvernement du Québec à l'automne 2006. Cette nouvelle politique étend l'introduction de l'Analyse différenciée selon les sexes à huit (8) autres départements ministériels.

Quelque soit la terminologie retenue, le concept d'intégration transversale de l'ÉS dans l'action gouvernementale est généralement définie comme :

« L'intégration systématique des conditions, priorités et besoins propres aux femmes et aux hommes dans toutes les politiques en vue de promouvoir des activités fondées sur l'égalité entre les sexes ou de mobiliser toutes les politiques et mesures générales dans le seul but de réaliser l'égalité en tenant compte activement et manifestement, au stade de la planification,

de leur incidence sur la situation spécifique des femmes et des hommes lors de la mise en œuvre, de leur suivi et de leur évaluation ». <sup>1</sup>

Bien que les méthodes d'application varient d'un pays à l'autre, les conditions à réunir et les actions à mener pour y parvenir comprennent généralement :

- Une volonté politique manifeste.
- L'existence d'une politique gouvernementale avec des orientations claires en matière d'égalité entre les sexes.
- L'existence d'une structure gouvernementale chargée d'élaborer, de coordonner et de mesurer les résultats de la politique gouvernementale en ÉS, de fournir l'appui - conseil aux autres départements ministériels, de mobiliser les divers acteurs sociaux, de documenter les enjeux, de fournir des avis et recommandations au gouvernement en matière d'ÉS et de représenter le pays sur la scène internationale.
- La prise de mesures législatives et les réformes légales.
- L'attribution de rôles précis au sein des structures sectorielles centrales, régionales et locales en matière de coordination, de leadership et de soutien au regard de l'avancement de l'égalité et en matière de mesure du rendement.
- La constitution de données ventilées par sexe et de systèmes d'information incluant des indicateurs de résultats qui fournissent une assise à l'élaboration et à l'évaluation des politiques, des plans stratégiques, des programmes et des budgets.
- L'intégration de l'analyse comparative entre les sexes dans l'élaboration des politiques sectorielles, des plans stratégiques, programmes, projets, budgets, et ce dans les différents paliers du système de gouvernance.
- L'implication des femmes dans les instances de prise de décision.
- Le développement d'expertises et de compétences et l'allocation de ressources humaines et financières suffisantes.
- Des stratégies de communication institutionnelle et organisationnelle, et des réseaux et liaisons efficaces.
- Des alliances stratégiques et des cadres de partenariat établis avec une diversité d'acteurs (gouvernement, mouvement associatif, syndicats, secteur privé, élus, etc.).
- La coordination par le gouvernement des contributions externes des programmes de coopération.

## 2.2 Description du volet 1

Ce volet comprend l'appui à des initiatives s'inscrivant dans des processus d'intégration de l'égalité entre les sexes dans les réformes publiques stratégiques et ce, en partenariat avec la société civile.

Concrètement, ce volet vise à fournir de l'accompagnement conseil sous forme d'assistance technique (canadienne et locale) auprès notamment de 3 ministères ciblés (éducation, communication et modernisation de secteurs publics). Ceci, afin qu'ils soient en mesure de se

---

1 : 100 mots pour l'égalité, glossaire de termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes, Commission Européenne, page 26.

doter d'une politique institutionnelle d'intégration de l'ÉS dans leurs politiques, plans de développement, systèmes, méthodes et pratiques et de mettre en place les mécanismes organisationnels requis et ce, tout en développant des cadres de partenariat avec les acteurs de la société civile aux niveaux national et régional et des stratégies de communication.

### **2.3 Stratégie de mise en œuvre**

La stratégie de mise en œuvre du FAES II consiste à fournir un accompagnement conseil qui repose sur les cinq principes suivants :

- La prise en compte des actions entreprises au cours de la Phase I qui ont permis d'amorcer un processus d'institutionnalisation de l'ÉS avec respectivement, les ministères de la communication et de l'éducation.
- L'élaboration avec chacun des ministères d'un programme d'appui à l'institutionnalisation de l'ÉS d'une durée de 4 ans et le financement d'actions sous forme de projets au montant de 100 000 \$CAD chacun.
- Une approche progressive et itérative des changements à promouvoir en ÉS dans les institutions et les réformes et la prise en considération des contraintes institutionnelles, des résistances au changement et des opportunités à saisir.
- La valorisation de l'expertise locale disponible et un jumelage avec de l'expertise canadienne dans une optique de partage des expériences institutionnelles et de transfert des savoir-faire techniques et organisationnels.
- Le développement à terme d'une expertise marocaine élargie et confirmée en matière d'ÉS au sein des structures gouvernementales et des divers intervenants impliqués, apte à consolider l'ancrage institutionnel de l'ÉS.

### **2.4 Nature de l'appui aux partenaires**

Il est important d'insister sur le fait que les actions financées dans le cadre du FAES II s'inscrivent essentiellement dans une approche d'accompagnement - conseil pour assurer une prise en charge par les partenaires des domaines de l'institutionnalisation de l'ÉS dans les réformes publiques.

Les actions à appuyer dans le cadre de ce volet ont trait à :

- L'élaboration et l'appui à la mise en œuvre de politiques et de programmes sensibles aux enjeux de l'égalité entre les sexes.
- Le développement d'expertises en analyse différenciée selon les sexes, en formulation d'indicateurs.
- Des études.
- Des méthodologies adaptées.
- Des stratégies de communication.
- La mise en place de mécanismes organisationnels.
- La formation et la sensibilisation de la population.
- Des missions d'études au Canada.

## 2.5 Résultats attendus

Les diverses actions et initiatives menées dans le cadre de ce volet devront concourir à la mise en place d'une stratégie institutionnelle d'égalité entre les sexes adaptée au contexte respectif des ministères impliqués et en partenariat avec les structures déconcentrées / décentralisées et les acteurs de la société civile.

Et ce, en vue que :

- Les ministères impliqués (communication, éducation et modernisation des secteurs publics) intègrent une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes, structures, méthodes et systèmes.

Pour ainsi contribuer, à plus long terme à ce que :

- Les réformes initiées par l'État marocain se traduisent par l'élimination graduelle des disparités entre les sexes, notamment dans les domaines de l'éducation, la communication et la participation, dans l'accès aux ressources et également par la diminution des violences envers les femmes et les petites filles.

## 2.6 Rôles et responsabilités du FAES II

Le FAES II est géré en mode décentralisé et relève du Chef de la coopération de l'ACDI - Rabat qui en assume la supervision globale pour l'ACDI - Siège.

La mise en œuvre du projet est confiée à une équipe locale composée de trois ressources :

- Un Directeur responsable de la gestion du projet et du volet 1 d'institutionnalisation de l'ÉS dans les réformes publiques et stratégiques.
- Une Coordinatrice responsable des volets reliés à la lutte contre les violences à l'égard des femmes (volet 2) et au mécanisme réactif (volet 3).
- Une Adjointe administrative en support à l'équipe.

Tout au long du projet, l'équipe du FAES II bénéficie de l'appui d'une conseillère canadienne spécialisée en ÉS. Cette conseillère assume également le rôle d'agente de suivi et effectue des missions d'appui à l'équipe locale du FAES II et aux partenaires et de suivi du FAES II selon le calendrier établi pour chaque année.

L'ACDI - Siège exerce un droit de regard sur le déroulement du projet et la progression des résultats escomptés. L'agent de développement qui agit à titre de répondant du projet pour l'ACDI joue un rôle dans l'approbation et le suivi des décaissements requis dans le cadre du projet (transferts de fonds du siège au Maroc). Il est également chargé de la gestion des contrats des consultants canadiens. Il est appuyé de façon ponctuelle par une consultante canadienne qui a la charge de : (i) constituer une banque de ressources ponctuelles canadiennes selon les profils requis pour les projets des partenaires du gouvernement et de la société civile, (ii) de procéder au recrutement de l'assistance technique canadienne, et (iii) d'appuyer l'organisation et la réalisation des voyages d'études, stages ou missions au Canada pour des délégations marocaines.

L'ACDI - Siège assume la responsabilité de l'organisation et de la gestion des évaluations à mi-parcours et de fin du FAES II.

Un Comité aviseur du FAES II a été mis en place au démarrage du FAES II. Il est composé de membres représentants du Canada (Chef de la section coopération à l'Ambassade du Canada à Rabat, Agente de développement à l'Ambassade du Canada à Rabat et Directeur de l'UAP), d'un représentant du SEFEPH et de 2 membres représentants de la société civile au Maroc.

Le Comité aviseur est un organe consultatif dont le rôle est d'enrichir les connaissances de l'équipe du FAES II et de ses partenaires sur l'évolution des enjeux et des défis en ÉS au Maroc et dans la région MENA, et de formuler des propositions sur les approches et les stratégies les mieux adaptées pour la réussite du FAES II. Pratiquement, le Comité a un rôle d'aviseur sur les plans et rapports produits par le projet ainsi que sur les programmes et projets des partenaires.

**Les rôles et responsabilités de l'équipe du FAES II sont les suivants :**

- Appuyer les partenaires institutionnels dans l'élaboration des Programmes à moyen terme (PMT).
- Assurer l'accompagnement - conseil auprès de partenaires dans le cadre de la planification, la mise en œuvre et le suivi des résultats des projets qui découlent du PMT.
- Produire un guide de gestion en vue d'appuyer les partenaires institutionnels dans la planification et la gestion de leur programme et projets respectifs.
- Soumettre au Comité aviseur le PMT et les requêtes de projets pour émission d'avis.
- Préparer une compilation des avis des membres du Comité aviseur et les documents administratifs (Document d'approbation de projets, Accords de contribution et Fiche d'évaluation environnementale) pour les projets et suivre leur cheminement pour les approbations et les signatures requises.
- Appuyer activement la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine par : (i) l'appui à l'élaboration du cadre de référence, (ii) la validation de la sélection des consultant(e)s canadien(ne)s, (iii) l'appui au recrutement des consultant(e)s marocain(e)s, (iv) la validation des cahiers de mission et des notes méthodologiques, (v) l'appui et le suivi de la réalisation des missions et consultations, et (vi) la validation des rapports des consultant(e)s.
- Fournir l'appui requis aux missions d'assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine (orientations, compréhension du contexte, suivi des missions et des travaux auprès des partenaires et suivi des résultats).
- Se conformer, pour une gestion efficace et efficiente des activités du PMT et des projets le concernant, aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI.
- Conduire les opérations de suivi du PMT et des projets, gérer les ressources financières allouées aux projets selon les normes de l'ACDI, établir les profils des décaissements par projet et faire le suivi régulier de l'exécution budgétaire des projets en cours de réalisation.
- Conduire des actions de dialogue en vue de faire connaître les résultats atteints par le PMT et les projets et en vue de consolider le partenariat avec les départements ministériels concernés.

- Suivre l'ensemble des actions des autres organisations de coopération internationale intervenant en matière d'ES et tenir compte des résultats en vue d'assurer une conjugaison des efforts et une complémentarité avec le FAES II.
- Appuyer le développement d'actions d'ouverture sur la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et initier des actions de partage d'expériences et de consolidation des réseaux.
- Organiser des bilans annuels participatifs et des rencontres thématiques, auxquels prendront part les partenaires du FAES II.

## **2.7 Rôles et responsabilités des partenaires**

Les partenaires ministériels qui seront appuyés par le FAES II ont un rôle important à jouer car ils sont tenus d'assurer le leadership de leur programme et projets respectifs et de veiller à ce que les ressources humaines requises au sein de leur institution, soient disponibles et mobilisées.

### **Les responsabilités des partenaires ministériels se décrivent ainsi :**

- Mettre en place une unité ou un comité responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi de leur programme et projets respectifs.
- Procéder à l'élaboration d'un programme à moyen terme (4 ans) d'appui à l'institutionnalisation de l'ÉS avec l'appui-conseil du FAES II et le soumettre officiellement à l'ACDI - Rabat.
- Élaborer des projets de renforcement des capacités en ÉS et les soumettre pour financement au FAES II.
- Signer les accords de contribution requis avec la Chef de la coopération consignnant les engagements des parties impliquées pour la réalisation de chacun des projets s'inscrivant dans les programmes à moyen terme.
- Manifester une volonté concrète d'associer divers acteurs dans les processus de consultation entourant la formulation de politiques, stratégies ou mesures en ÉS.
- Établir un cadre de partenariat et des ententes avec des intervenants d'autres ministères et de la société civile.
- Assurer la disponibilité des ressources impliquées dans la réalisation des programmes et projets.
- Participer activement à la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine par : (i) l'élaboration du cadre de référence avec l'appui du FAES II, (ii) la validation de la sélection des consultant(e)s, (iii) la validation des cahiers de mission, (iv) l'appui et le suivi de la réalisation des missions, et (v) la validation des rapports des consultants.
- Assurer une gestion efficace et efficiente des activités de leur programme et projets respectifs et valider les rapports d'activités produits.
- Prendre part aux bilans annuels participatifs du FAES II et aux rencontres thématiques.

### 3. Modalités de mise en œuvre des programmes et projets

#### 3.1 Établissement d'un partenariat

Rappelons que le résultat attendu à la fin du FAES II est que : « les ministères impliqués (communication, éducation et modernisation des secteurs publics) intègrent une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes, structures, méthodes et systèmes ».

Les actions financées pour l'atteinte de ce résultat s'inscrivent dans une approche d'accompagnement - conseil pour assurer une prise en charge par les partenaires des domaines de l'institutionnalisation de l'ÉS dans les réformes publiques.

Cet accompagnement – conseil repose sur cinq principes (voir section 2.3 : stratégie de mise en œuvre) dont deux sont essentiels pour l'établissement d'un partenariat gagnant, ce sont :

- La valorisation de l'expertise locale disponible et un jumelage avec de l'expertise canadienne dans une optique de partage des expériences institutionnelles et de transfert des savoir-faire techniques et organisationnels.
- Le développement à terme d'une expertise marocaine élargie et confirmée en matière d'ÉS au sein des structures gouvernementales et des divers intervenants impliqués, apte à consolider l'ancrage institutionnel de l'ÉS.

#### 3.2 Cadre méthodologique

Concrètement, pour l'établissement d'un partenariat fructueux avec chacun des départements ministériels impliqués, la démarche méthodologique préconisée pour l'opérationnalisation du volet 1 du FAES II repose sur les étapes suivantes :

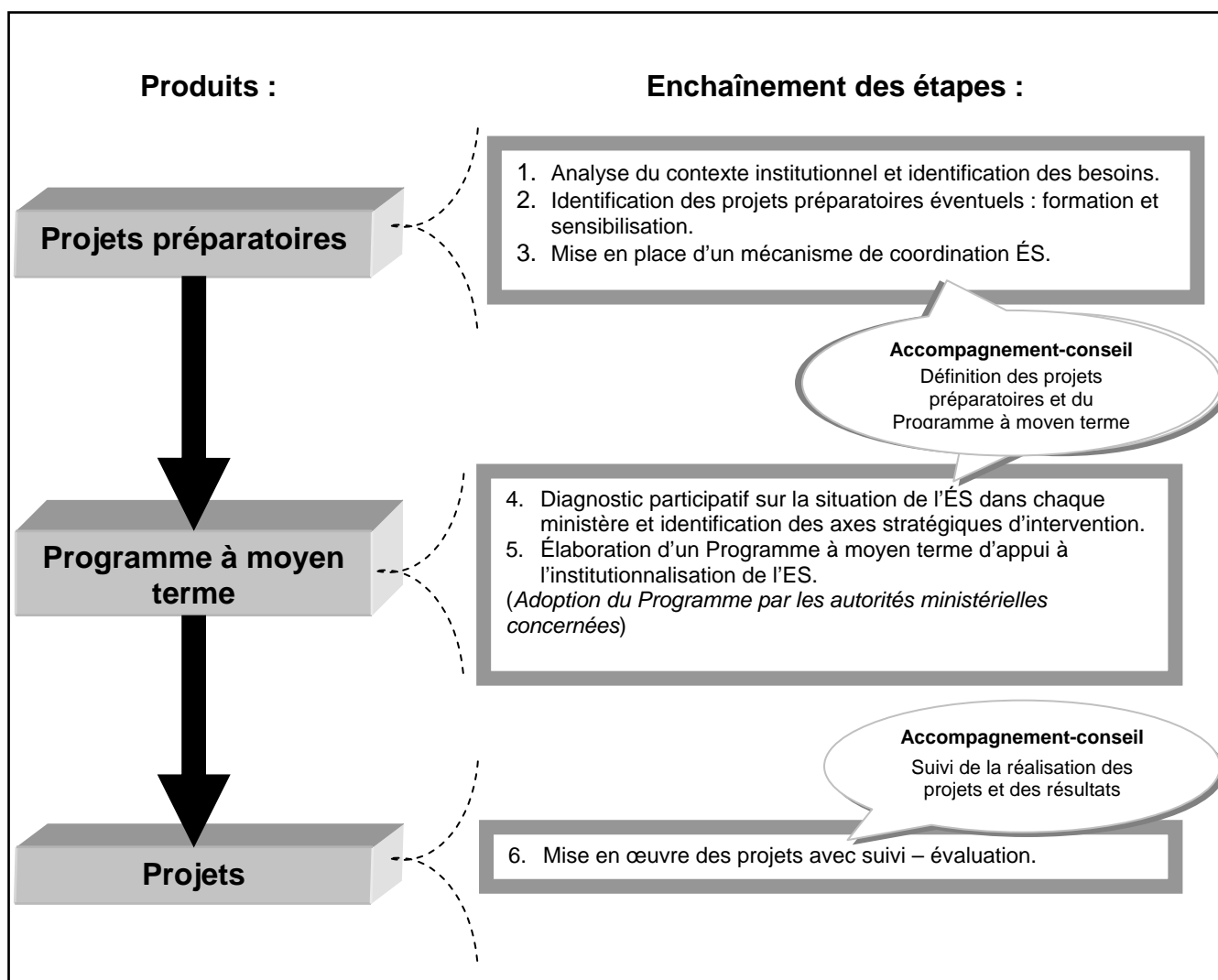
1. Analyse du contexte institutionnel et identification des besoins pour chacun des partenaires.
2. Identification des projets préparatoires éventuels, notamment la formation et la sensibilisation.
3. Mise en place d'un mécanisme de coordination<sup>2</sup> pour l'institutionnalisation de l'ES au sein de chaque ministère.
4. Diagnostic participatif sur la situation de l'ES dans chaque secteur de chacun des trois ministères et identification des axes stratégiques d'intervention.
5. Élaboration d'un programme à moyen terme (PMT<sup>3</sup>) d'appui à l'institutionnalisation de l'ES. Ce PMT est décliné en axes stratégiques d'intervention et traduit en projets.
6. Mise en œuvre de ces projets avec leur suivi et évaluation du rendement.

---

<sup>2</sup> La dénomination du mécanisme de coordination varie selon les ministères : Comité de pilotage (MMSP), Comité d'appui (MC).

<sup>3</sup> Dans le cas du Ministère de la modernisation des secteurs publics, l'acronyme utilisé est PSMT : Programme stratégique à moyen terme. Dans le cas du Département de l'éducation nationale, l'acronyme utilisé est PASMT : Plan d'action stratégique à moyen terme.

Les deux principaux produits du processus lié à cette démarche méthodologique sont le Programme à moyen terme et les projets (préparatoires ou non). La figure 1 montre ces produits, l'enchaînement des étapes ainsi que la nature de l'accompagnement conseil par étape.



**Figure 1 : Cadre méthodologique**

Les programmes à moyen terme et les projets sont conçus suivant une approche participative et axée sur les résultats. Un référentiel sur la Gestion axée sur les résultats ainsi qu'un exemple du cadre logique sont présentés en annexe.

Les lignes directrices pour la conception d'un programme à moyen terme et son approbation figurent dans le **cahier 1** (voir section 4). Les lignes directrices pour l'élaboration d'une requête de projet et son approbation ainsi que le cadre de référence correspondant sont présentés respectivement dans les **cahiers 2 et 3** (voir section 4).

Néanmoins, il est à signaler qu'un programme est établi pour une période de 4 ans alors qu'un projet est généralement réalisable sur une période maximale de deux années. Il est important de noter que le programme à moyen terme constitue un plan pour lequel le FAES II apportera

une contribution via la réalisation de projets prioritaires et un cadre pour orienter les contributions d'autres partenaires techniques et financiers.

### 3.3 Normes de procédures et exigences relatives à la mise en œuvre de projets

Une fois que le programme à moyen terme (PMT) est élaboré et approuvé par l'autorité ministérielle concernée et l'ACDI - Rabat, il s'agira de mettre en œuvre les projets définis dans ce PMT.

La mise en œuvre des projets devrait se faire suivant des normes de procédures établies pour chacune des phases requises allant de la planification, à la réalisation, à l'évaluation jusqu'à la clôture du projet.

Les principales phases sont : (i) planification, (ii) approbation, (iii) mise en œuvre, (iv) suivi – évaluation, et (v) clôture du projet.

#### Planification du projet :

Cette phase est réalisée lors de la préparation d'une requête de projet.

Cette requête devrait tenir compte :

- Du contexte de l'organisme requérant y compris les réalisations et les stratégies existantes dans le domaine de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au sein du ministère concerné.
- La formulation d'objectif et résultats attendus du projet, les activités à réaliser pour l'atteinte de ces résultats, les risques inhérents au projet et les mesures d'atténuation. Cette formulation doit se faire dans un « cadre d'analyse logique » utilisé dans la technique de Gestion axée sur les résultats (GAR). Un référentiel de la GAR et un exemple du cadre logique sont donnés en annexe.
- La précision des partenaires (institutionnels ou acteurs de la société civile) du projet et leurs apports complémentaires pour favoriser l'atteinte des résultats ainsi que les rôles et les responsabilités de ces différents partenaires.
- Un calendrier de réalisation du projet précisant les dates de réalisation (sachant qu'un projet est réalisable sur une période maximale de deux années) et les responsables par activité.
- Le budget du projet qui ne devrait pas dépasser 100 000 \$CAD.
- La procédure de suivi – évaluation du projet, dont le rapport des résultats (ou de fin de la mission) produit par les consultant(e)s est un outil incontournable.

La requête de projet (voir le canevas dans le **cahier C2** de la section 4) signée par les autorités ministérielles compétentes, accompagnée du cadre de référence (voir canevas dans le **cahier C3** de la section 4), est soumise au FAES II.

### **Approbation du projet :**

Une fois le projet déposé, il est analysé par l'équipe du FAES II suivant les critères d'admissibilité suivants :

- Être initié, planifié et mis en œuvre sous la responsabilité d'un département ministériel.
- S'inscrire dans les orientations stratégiques et les résultats escomptés du FAES II.
- Être conforme aux exigences établies en matière de gestion axée sur les résultats.
- Être réalisable sur une période maximale (de 4 ans pour les programmes) de deux années pour les projets.
- Inclure une contribution (en nature ou en espèces) du ministère concerné établi à 10% du budget sollicité.
- Ne pas dépasser le plafond financier fixé à 100 000 \$CAD par projet.

Dans le cas où le projet est admissible, il est transmis, sous forme de Document d'approbation de projet (DAP) élaboré par le Directeur du FAES II, aux membres du Comité aviseur qui sont invités à émettre leurs avis selon les critères de qualité suivants :

- S'inscrire dans les orientations des réformes nationales et/ou dans les conventions internationales ÉS auxquelles le Maroc a souscrit.
- Contribuer à une prise en charge institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans les politiques, structures et programmes des ministères concernés.
- Contribuer à l'élimination des discriminations envers les femmes.
- Contribuer au développement des connaissances et de l'expertise en ÉS auprès du département ministériel concerné.
- Démontrer la capacité du ministère à mobiliser les ressources humaines requises en vue d'assurer la capitalisation des acquis et la pérennité des résultats.

Suite à la validation par le comité aviseur, les DAP sont ajustés en tenant compte des commentaires des membres du Comité aviseur, soumis pour approbation du Chef de la coopération de l'Ambassade du Canada à Rabat et annexés à l'accord de contribution. Ensuite, les accords de contribution (élaborés par le Directeur du FAES II) sont signés par le Chef de la coopération et l'autorité désignée du ministère concerné. Le projet peut alors entrer dans sa phase d'exécution.

### **Exécution (ou mise en œuvre) du projet :**

La mise en œuvre d'un projet est réalisée en tenant compte :

- Du mandat des consultant(e)s défini dans le cadre de référence.
- Des rôles et responsabilités des différents partenaires.
- Des produits attendus du projet dont notamment les documents et rapports exigés.
- Du calendrier de réalisation du projet.
- Du budget du projet.

L'équipe du FAES II supervisera de façon régulière les travaux de la mission des consultant(e)s et appuiera l'organisation logistique des activités du projet.

Pour sa part, le Ministère concerné affectera et veillera à la disponibilité des cadres et membres du comité de coordination pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes. Ce Ministère (ou l'organisme sous sa tutelle, lorsque le projet concerne celui-ci) assurera l'organisation logistique des missions au sein du Ministère (ou organisme).

### **Suivi – Évaluation :**

Le suivi des activités sera réalisé par l'équipe du FAES II et le comité de coordination de chaque ministère suivant les rôles et responsabilités définis dans la requête de projet.

L'évaluation du projet est réalisée par les consultant(e)s dont le rapport final de mission devra faire ressortir notamment :

- La situation actuelle.
- Les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.
- Les difficultés rencontrées et solutions proposées.
- Les points forts du projet et lacunes.
- Les leçons apprises.
- Les conclusions et recommandations.

Le rapport final sera examiné par l'équipe du FAES II et le comité de coordination du Ministère qui pourront proposer les ajustements requis. Ensuite, il devra être validé par le Ministère concerné.

### **Clôture du projet :**

La clôture d'un projet est matérialisée par la remise du rapport final de mission et dans certains cas (lorsque indiqué dans le cadre de référence), par la remise d'une note de synthèse utilisée pour les rencontres de débriefing à l'ACDI et au Ministère concerné.

La date de clôture d'un projet est celle indiquée dans l'accord de contribution. Si pour certaines raisons, le projet devrait être prolongé, une demande devrait être faite par le ministère concerné au FAES II. Dans ce cas, un avenant indiquant la nouvelle date de clôture de projet est élaboré (par le Directeur du FAES II) et signé par le chef de la section Coopération de l'Ambassade du Canada à Rabat et l'autorité ministérielle désignée.

#### **4. Cahiers de présentation des lignes directrices**

Les deux principaux produits de la démarche méthodologique préconisée pour l'opérationnalisation du volet 1 du FAES II sont le Programme à moyen terme et les projets.

Les lignes directrices pour la conception d'un programme à moyen terme et son approbation figurent dans le **cahier 1**.

Les lignes directrices pour l'élaboration d'une requête de projet et son approbation ainsi que le cadre de référence correspondant sont présentés respectivement dans les **cahiers 2 et 3**.

## **Cahier 1 : Lignes directrices pour la conception d'un programme à moyen terme**

La conception et l'élaboration d'un programme à moyen terme (d'une durée de 4 ans) d'institutionnalisation de l'ES dans un secteur donné (i.e. communication, éducation, modernisation des secteurs publics, etc.) devront passer par les quatre (4) étapes suivantes :

1. Réalisation de préalables nécessaires pour la conception d'un PMT.
2. Réalisation (ou actualisation) d'un diagnostic participatif sur la situation de l'ES dans chaque ministère et identification des axes stratégiques d'intervention.
3. Élaboration d'un programme à moyen terme (PMT) d'appui à l'institutionnalisation de l'ES. Ce PMT est décliné en axes stratégiques d'intervention et traduit en projets.
4. Approbation du PMT.

Dans la suite de ce cahier, nous développons chacune de ces étapes et nous illustrerons le séquençage des étapes dans la figure C1.

### **1. Préalables à la conception d'un PMT**

Certaines actions sont nécessaires comme préalables à la conception d'un programme à moyen terme. Ces actions varient d'un département ministériel à l'autre dépendamment du contexte et des besoins spécifiques de chacun des ministères. Ces actions sont au nombre de trois (3) :

#### **A1 : Analyse du contexte institutionnel et identification des besoins**

Il s'agira pour l'équipe du FAES II d'analyser le contexte des ministères impliqués, de se documenter sur leurs réformes, leurs plans d'action, les études existantes, les enjeux en cours et les espaces et opportunités à investir en matière d'égalité entre les sexes, pour déterminer les besoins de chaque ministère en vue de le conduire à mettre en place son comité d'institutionnalisation de l'ES, réaliser son diagnostic participatif et développer son PMT.

Cette action de mise à jour de l'état des inégalités dans chacun des secteurs, permettra de mieux appréhender le milieu et déterminer selon une approche participative les principales étapes à franchir.

#### **A2 : Formation et sensibilisation en ES**

Cette action consiste en des actions de formation et de sensibilisation au processus d'institutionnalisation de l'ES. L'objectif de cette activité est d'initier les membres du comité de coordination à la démarche et aux outils d'institutionnalisation de l'ES au sein du secteur considéré afin de diffuser la démarche auprès des partenaires du Ministère concerné et d'assurer leur adhésion.

### **A3 : Mise en place de mécanismes institutionnels de coordination ES**

Cette action consiste, pour chaque ministère, à mettre en place un comité de coordination (ou *comité de pilotage* ou *comité d'appui* dépendamment de la terminologie utilisée par chaque ministère) qui sera chargé d'élaborer le programme et la stratégie institutionnelle ES. Les comités ont un mandat temporaire et ils seront remplacés par des structures permanentes qui seront définies en fonction des besoins qui découleront des stratégies institutionnelles d'ES pour chaque ministère.

*Pour la réalisation des actions (A2 et A3) préalables à la conception d'un programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES, le FAES II pourra fournir un appui en finançant des projets préparatoires de formation, sensibilisation et d'appui à la structuration de mécanismes institutionnels de coordination de l'ES.*

## **2. Diagnostic participatif de la situation de l'ES**

Cette étape consiste en un diagnostic participatif sur la situation de l'ES dans chacun des secteurs en impliquant, lorsque requis, divers acteurs de la société civile et autres départements ministériels. Ce diagnostic permettra d'identifier et d'analyser les disparités et les discriminations fondées sur le sexe dans les champs d'intervention de chaque ministère, d'identifier les perspectives de changements à envisager et les grands axes stratégiques d'intervention du programme à moyen terme.

Dans le cas du Département de l'éducation nationale, cette étape consiste en une *actualisation du diagnostic* de la situation de l'ES dans le domaine de l'éducation (administration centrale et académies régionales d'éducation et de formation : AREF). En effet, ce diagnostic avait été déjà effectué d'une manière transversale, à travers les dix principaux axes identifiés lors de la réalisation du cadre stratégique de développement du secteur éducatif.

## **3. Élaboration d'un PMT d'institutionnalisation de l'ES**

Les programmes (cadres d'orientation à moyen terme) seront définis par chacun des comités ES des ministères avec l'appui technique et méthodologique de l'équipe du FAES II et de l'assistance technique canadienne et marocaine. Ces programmes préciseront les projets qui sont autant de grandes étapes du processus d'institutionnalisation ES envisagé par chacun des ministères (approche participative et partenariale, méthodologie, les grandes étapes de réalisation, les ressources requises marocaines et canadiennes, le mandat du comité de coordination, les engagements de chaque ministère et du FAES II, et un estimé budgétaire global qui sera précisé pour chacun des projets).

Le canevas d'un programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES est présenté dans le tableau C1 de la page suivante.

## **4. Approbation du PMT**

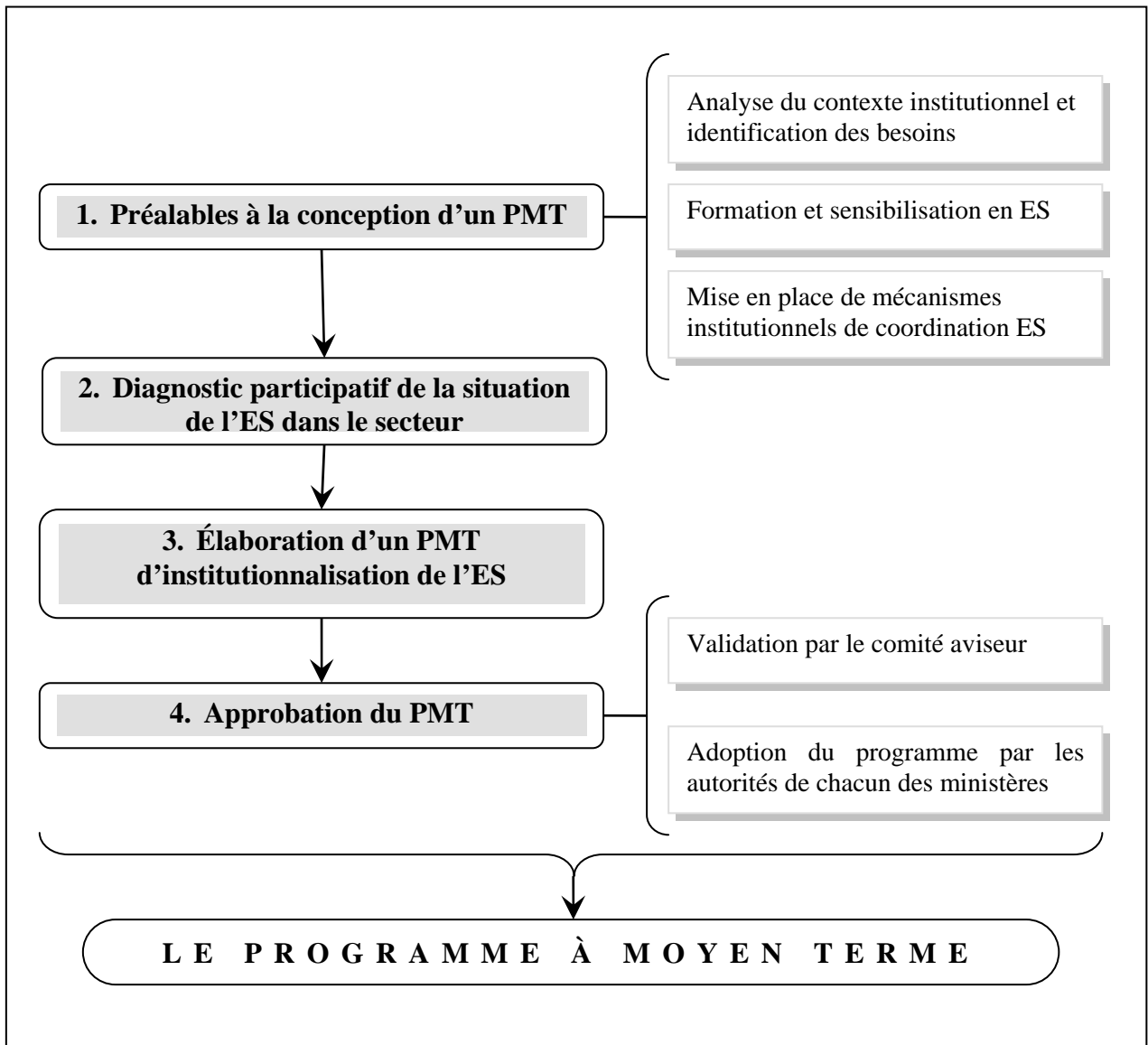
Une fois le PMT élaboré, il devra être validé par le Comité aviseur et ensuite adopté par les autorités de chacun des ministères concernés.

**Validation par le comité avisé :**

Le comité avisé aura un rôle actif dans l'examen du bien-fondé et de la faisabilité des programmes à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES.

**Adoption du programme par les autorités de chacun des ministères :**

Il revient aux autorités ministérielles concernées d'adopter le programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES. La volonté politique constitue un facteur de succès indéniable dans l'implantation d'un processus d'institutionnalisation de l'ES et se manifeste par la notification des ministères au Chef de la section coopération de l'Ambassade du Canada à Rabat de leur engagement à la mise en œuvre de leur programme respectif.



**Figure C1 : Séquencement des étapes de la conception d'un Programme à moyen terme et son approbation**

## Tableau C1 : Canevas d'un Programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES

Table des matières

Sigles et abréviations

Message du Ministre du secteur considéré

Introduction : *objectif et structure du document*

### I. Analyse du contexte

- I.1. Les réformes majeures en égalité entre les sexes au Maroc
- I.2. Les actions en ES entreprises dans le secteur considéré
- I.3. Synthèse des résultats du diagnostic participatif de l'ÉS dans le secteur considéré  
*Il s'agira de décrire l'approche méthodologique utilisée ainsi que les principaux constats.*

### II. Description du programme à moyen terme

- II.1. Orientations du PMT
- II.2. Partenaires concernés et potentiels
- II.3. Objectif à long terme
- II.4. But du PMT
- II.5. Résultats globaux attendus
- II.6. Indicateurs de rendement
- II.7. Portée et durée du PMT

### III. Description des axes stratégiques du PMT

*Il s'agira de décrire les différents axes stratégiques du PMT et les projets correspondants. Le nombre des projets doit tenir compte de leur faisabilité sur la période de 4 ans que devra durer un PMT.*

### IV. Modalités de mise en œuvre du PMT

- IV.1. Approche méthodologique et outils
- IV.2. Planification, approbation et mise en œuvre du PMT et des projets
- IV.3. Gestion de l'assistance technique
- IV.4. Suivi et mesures des résultats
- IV.5. Mécanismes de financement (*par projet et par année*)

### V. Rôles et responsabilités des partenaires

- V.1. Rôles et responsabilités du Ministère
- V.2. Rôles et responsabilités du Comité de coordination de l'ES
- V.3. Rôles et responsabilités des partenaires *éventuels*
- V.4. Rôles et responsabilités du FAES II

### VI. Hypothèses critiques, risques et mesures d'atténuation

### VII. Budget estimatif global par projet et par année

*Il s'agira de dresser un tableau synthétique récapitulatif des axes stratégiques, les projets correspondants, le responsable et les partenaires des projets, l'échéancier de mise en œuvre des projets et leurs budgets.*

Conclusion

Annexe 1 : Cadre d'analyse logique du PMT

Annexe 2 : Mandat et attributions du mécanisme de coordination

Annexe 3 : Fiches des projets

## **Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projet**

En décembre 2006, les ministères de la communication et de la modernisation des secteurs publics ont déterminé et adopté leurs Programmes à moyen terme (d'une durée de 4 ans) devant guider l'élaboration de leur stratégie institutionnelle de l'ÉS dans leurs secteurs respectifs. En décembre 2007, le Département de l'éducation nationale aura déterminé et adopté son Plan d'action stratégique à moyen terme (d'une durée de 3 ans) pour l'institutionnalisation de l'ES dans le secteur de l'éducation.

Ces ministères sont alors en mesure de décliner leur programme en projets et de spécifier les cadres de référence de l'assistance technique marocaine et/ou canadienne requise.

La définition et la réalisation des projets devront passer par les cinq (5) étapes suivantes :

1. Définition des projets et des cadres de référence correspondants.
2. Élaboration des Documents d'approbation des projets.
3. Validation des projets par le Comité aviseur.
4. Approbation des projets.
5. Signature des accords de contribution et mise en œuvre des projets.

Dans la suite de ce cahier, nous développons chacune de ces étapes et nous illustrerons le séquençage des étapes dans la figure C2.

### **1. Définition des projets et des cadres de référence**

La définition des projets relèvera des comités mis en place par chaque ministère qui procédera à la priorisation des projets à des fins de financement par le FAES II à raison de 100 000 \$CAD maximum par projet.

Le Directeur du FAES II apportera un accompagnement-conseil aux partenaires ministériels dans la planification de leurs projets.

Ces projets, accompagnés des cadres de référence, sont soumis au FAES II suivant les canevas présentés respectivement dans le « Tableau C2 : Canevas de présentation d'une requête de projet » et le « Tableau C3 : Canevas de présentation du cadre de référence ».

### **2. Élaboration des Documents d'approbation des projets**

Le Directeur du FAES II élabore les Documents d'approbation des projets (DAP) à partir de la requête du projet et du cadre de référence correspondant.

### **3. Validation des projets par le comité aviseur**

Les projets sont soumis, sous forme de DAP, au comité aviseur pour validation. Les avis des membres du Comité aviseur permettront éventuellement d'enrichir ces projets. Ainsi, les DAP sont ajustés par le Directeur du FAES II en tenant compte des avis des membres du Comité aviseur.

#### 4. Approbation des projets

Suite à la validation par le comité aviseur, les DAP ajustés sont soumis pour approbation du Chef de la section coopération de l'Ambassade du Canada à Rabat. Ces DAP ajustés seront annexés aux accords de contribution.

#### 5. Signature des accords de contribution

Le Directeur du FAES II élabore les accords de contribution qui sont signés par le Chef de la coopération et l'autorité désignée des ministères concernés.

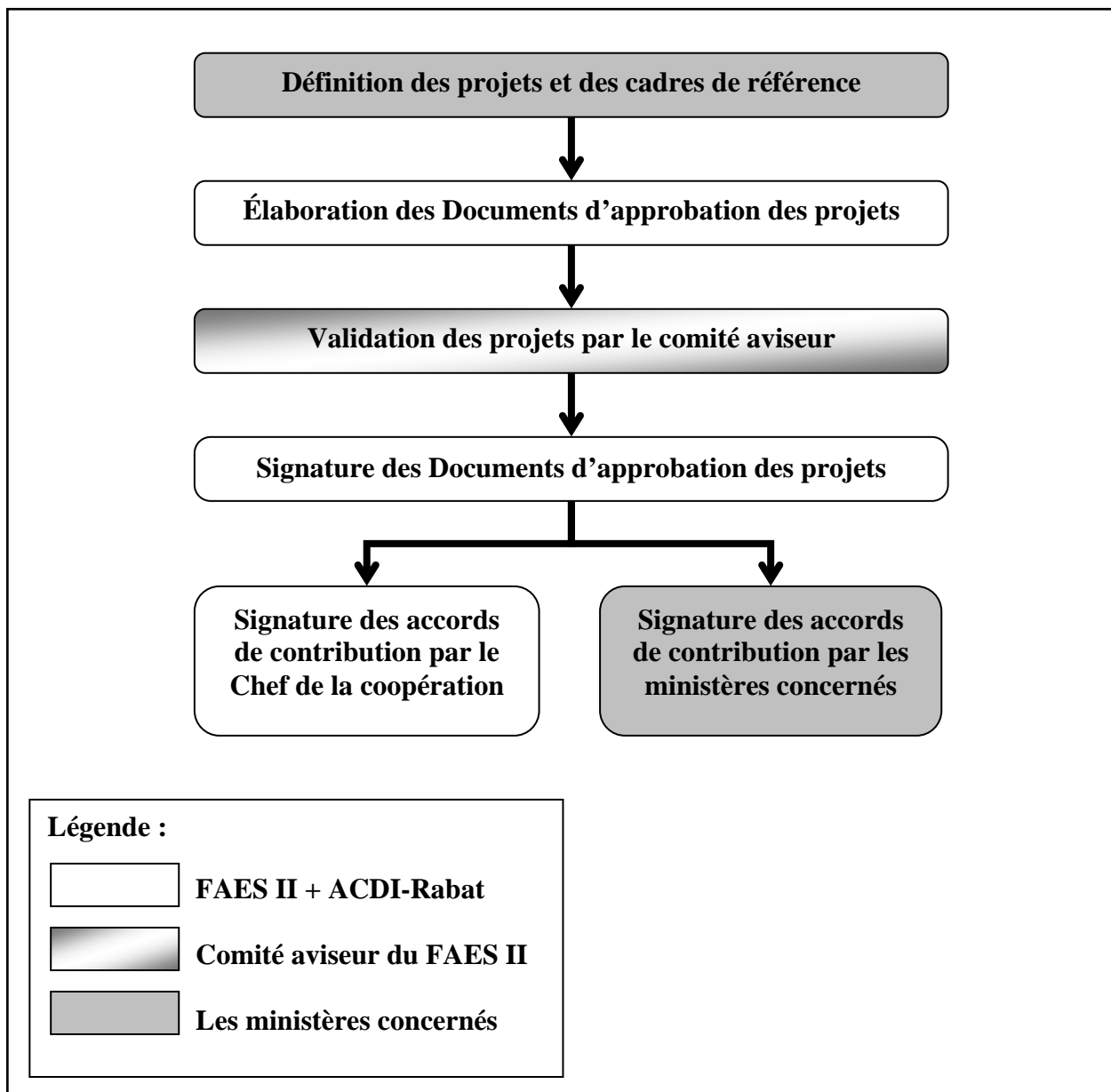


Figure C2 : Séquencement des étapes de la conception d'un projet et son approbation

## Tableau C2 : Canevas de présentation d'une requête de projet

---

---

### FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DE REQUETE DE PROJET

---

---

#### 1- Identification du projet

**Titre du projet** : préciser le titre exact du projet.

**Domaine d'intervention** : préciser le domaine d'intervention du projet par rapport à l'axe stratégique du PMT.

**Durée du projet** : exprimée en mois.

**Groupe cible** : citer les bénéficiaires du projet.

**Budget du projet** : exprimé en \$CAD (Dollars canadiens).

**Noms, titres et coordonnées du responsable du projet :**  
*Y compris les coordonnées électroniques.*

#### 2- Profil de l'organisme requérant

**Nom de l'organisme :**

**Missions :**

**Objectifs :**

**Description de la structure organisationnelle :**

**Description des services extérieurs (s'il y a lieu) :**

#### 3- Description du projet

##### 3.1 Contexte et justification du projet

*Préciser le contexte en lien avec le domaine d'intervention du projet et notamment les axes stratégiques du PMT et y compris les stratégies nationales existantes et les réalisations dans ce domaine. Démontrer la pertinence du projet en fonction des besoins d'institutionnalisation de l'ES dans le secteur considéré.*

##### 3.2 Présentation du projet

*Décrire brièvement le projet : exposer la problématique à résoudre, l'intérêt du projet et les groupes ciblés par le projet.*

### **3.3 Objectif, but et résultats attendus du projet**

#### **Objectif à long terme du projet :**

*Préciser un seul objectif à long terme (ou finalité) visé par le projet et sa contribution par rapport à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur considéré.*

#### **But du projet :**

*Définir un seul but du projet à atteindre dans le moyen terme par les activités à réaliser dans le projet. À noter que le but doit être atteint et mesurable au terme du projet proposé.*

#### **Résultats attendus :**

*Déterminer les résultats que le projet vise à atteindre selon le court, moyen et long termes par les activités à réaliser dans le projet.*

Résultats à court terme :

Résultats à moyen terme :

Résultats à long terme :

#### **Indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats :**

*Préciser les indicateurs de résultats à court, moyen et long termes qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats.*

Indicateurs de résultats à court terme :

Indicateurs de résultats à moyen terme :

Indicateurs de résultats à long terme :

### **3.4 Activités à réaliser pour l'atteinte des résultats :**

*Pour chacun des résultats à court terme identifiés, décrire les activités que le projet compte réaliser pour l'atteinte de chacun de ces résultats.*

### **3.5 Risques inhérents au projet et mesures d'atténuation :**

*Déterminer les difficultés et les contraintes qui sont les risques que le projet pourrait rencontrer lors de sa réalisation et préciser comment il serait possible de réduire leur effet.*

**Risques inhérents et mesures d'atténuation à court terme :**

**Risques inhérents et mesures d'atténuation à moyen terme :**

**Risques inhérents et mesures d'atténuation à long terme :**

#### 4- Partenaires du projet

*Identifier les partenaires (institutionnels ou acteurs de la société civile) impliqués dans le projet et définir les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et les apports techniques et/ou financiers complémentaires de chacun pour favoriser l'atteinte de résultats durables du projet.*

**Responsabilités du partenaire :**

**Responsabilités du comité de coordination de l'institutionnalisation de l'ES :**

**Responsabilités de l'équipe locale du FAES II :**

#### 5- Calendrier de réalisation du projet

*Établir un calendrier de réalisation, en précisant la durée nécessaire pour la mise en œuvre du projet, les dates de réalisation des différentes activités identifiées du projet et les partenaires responsables de leur réalisation.*

Activités	Dates de réalisation	Responsables
Élaboration de la requête et finalisation du cadre de référence		
Signature de l'Accord de contribution		
Identification de (s) ressource (s) – Consultant (es)		
Élaboration du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Validation du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Organisation des travaux		
Période de réalisation des travaux		
Production du rapport de mission		
Validation du rapport de mission		
Production du rapport final		

#### 6- Budget du projet

**Contribution canadienne :** x \$CAD (Dollars canadiens) correspondant aux honoraires et aux frais de déplacement du consultant (e), voir le cadre de référence joint à la requête de projet.

**Contribution du Ministère :** Le Ministère affectera et veillera à la disponibilité des cadres et membres du comité de coordination et assura l'organisation logistique des activités du projet et de la mission au sein du ministère.

<b>Rubriques</b>	<b>Budget</b>
Honoraires du Consultant canadien (Nombre de jours * taux)	
Honoraires du Consultant marocain (Nombre de jours * taux)	
Frais de voyage international : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Billet d'avion : Nombre de missions * 2 600 \$</li> <li>✓ Déplacement résidence – aéroport : Nombre missions * 200 \$</li> </ul>	
Dépenses au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hôtel Nombre de jours * 206 \$</li> <li>✓ Per diem Nombre de jours * 85 \$</li> <li>✓ Transport local : à évaluer</li> <li>✓ Photocopies : à évaluer</li> </ul>	
Autres dépenses (salle, repas, matériel audiovisuel, etc.)	
Autre : réserve pour frais de change *	
<b>Total en \$CAD</b>	
<b>Total en MAD **</b>	

\* La réserve pour frais de change est calculée sur la base de 5% des dépenses réalisées au Maroc en MAD (Dirhams marocains). Elle permet d'avoir une marge conséquente pour mieux gérer les fluctuations du taux de change (\$CAD/MAD).

\*\* Taux de change utilisé à la mi-juillet 2007 : 1 MAD = 0,13137 \$CAD.

## 7- Suivi - évaluation

*Préciser les modalités, mécanismes de suivi du projet (i.e. comité technique ou de pilotage mis en place par l'organisme requérant pour les fins du projet), le type d'outils à élaborer pour assurer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des résultats escomptés par le projet et les rapports de missions qui sont à élaborer par les consultants.*

## 8- Impact environnemental

*Préciser si le projet a des incidences négatives sur l'environnement.*

## 9- Signature

**Préparé par**

**Nom** :

**Titre** :

**Signature** : \_\_\_\_\_

**Date** : \_\_\_\_\_

***Pièces Jointes :***

1. *Cadre d'analyse logique du projet.*
2. *Niveaux d'effort (exprimés en jours) des consultants canadien et marocain.*
3. *Budget détaillé.*

### **Cahier 3 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence**

En décembre 2006, les ministères de la communication et de la modernisation des secteurs publics ont déterminé et adopté leurs Programmes à moyen terme (d'une durée de 4 ans) devant guider l'élaboration de leur stratégie institutionnelle de l'ÉS dans leurs secteurs respectifs. En décembre 2007, le Département de l'éducation nationale aura déterminé et adopté son Plan d'action stratégique à moyen terme (d'une durée de 3 ans) pour l'institutionnalisation de l'ES dans le secteur de l'éducation.

Ces ministères sont alors en mesure de décliner leur programme en projets et de spécifier les cadres de référence de l'assistance technique marocaine et/ou canadienne requise.

Les cadres de référence doivent être élaborés par les partenaires institutionnels et accompagner les projets correspondants qui sont soumis au FAES II. Ces cadres de référence doivent être conformes au canevas présenté dans le « Tableau C3 : Canevas de présentation du cadre de référence » donné dans les pages suivantes.

## **Tableau C3 : Canevas de présentation du cadre de référence**

---

### **FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE**

---

**Référence du projet :**

**Titre du projet :**

**Période des travaux du projet :**

---

Ce cadre de référence devra comprendre trois parties distinctes et complémentaires :

- (i) La première partie traite du contexte et de la description du projet : objectif, but, résultats, activités et rôles et responsabilités des partenaires du projet.
- (ii) La deuxième partie présente les termes de référence spécifiques des mandats, des consultant(e)s canadien(ne) et marocain(e), relatifs aux activités du projet ainsi que les produits livrables, les profils recherchés, le calendrier d'exécution et les niveaux d'effort des consultant(e)s.
- (iii) La troisième partie présente la cadre d'analyse logique du projet.

## PARTIE I – CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET

### 1. Contexte du projet

*Préciser le contexte en lien avec le domaine d'intervention du projet et notamment les axes stratégiques du PMT et y compris les stratégies nationales existantes et les réalisations dans ce domaine.*

### 2. Description du projet

*Décrire brièvement le projet : exposer la problématique à résoudre, l'intérêt du projet et les groupes ciblés par le projet.*

### 3. Objectif, but et résultats attendus du projet

#### **Objectif à long terme du projet :**

*Préciser un seul objectif à long terme (ou finalité) visé par le projet et sa contribution par rapport à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur considéré.*

#### **But du projet :**

*Définir un seul but du projet à atteindre dans le moyen terme par les activités à réaliser dans le projet. À noter que le but doit être atteint et mesurable au terme du projet proposé.*

#### **Résultats attendus :**

*Déterminer les résultats que le projet vise à atteindre selon le court, moyen et long termes par les activités à réaliser dans le projet.*

Résultats à court terme :

Résultats à moyen terme :

Résultats à long terme :

#### **Indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats :**

*Préciser les indicateurs de résultats à court, moyen et long termes qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats.*

Indicateurs de résultats à court terme :

Indicateurs de résultats à moyen terme :

Indicateurs de résultats à long terme :

*Faire un renvoi à la partie 3 de ce cadre de référence : cadre d'analyse logique du projet qui consigne les résultats du projet à court, moyen et long termes ainsi que les mesures de rendement et les hypothèses de risque.*

#### 4. Activités du projet

*Décrire les activités à réaliser pour l'atteinte des résultats du projet. Les activités peuvent être organisées en composantes ou en phases.*

#### 5. Rôles et responsabilités des partenaires du projet en lien avec les mandats des consultant(e)s

*Identifier les partenaires (institutionnels ou acteurs de la société civile) impliqués dans le projet et définir les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et les apports techniques et/ou financiers complémentaires de chacun pour favoriser l'atteinte de résultats durables du projet.*

**Responsabilités du partenaire :**

**Responsabilités du comité de coordination de l'institutionnalisation de l'ES :**

**Responsabilités de l'équipe locale du FAES II :**

## PARTIE II- TERMES DE RÉFÉRENCE

### 6. Composition de l'équipe d'experts et mandat général confié aux consultant(e)s

#### **Composition de l'équipe d'experts :**

*Préciser la composition des membres de l'assistance technique canadienne et/ou marocaine.*

#### **Mandat général des consultant(e)s canadien(ne) et marocain(e) :**

*Décrire le mandat général des consultant(e)s du projet en précisant la répartition des tâches de chaque consultant(e).*

### 7. Mandat spécifique confié au Consultant canadien

*Détailler le mandat du Consultant canadien en veillant à sa ventilation selon les différentes étapes du projet. Par exemple, dans le cas de deux missions au Maroc, cette ventilation serait : (i) la préparation, au Canada, de la 1<sup>o</sup> mission au Maroc, (ii) la 1<sup>o</sup> mission au Maroc, (iii) l'intermission au Canada, (iv) la 2<sup>o</sup> mission au Maroc, et (v) l'après mission au Canada.*

### 8. Mandat spécifique confié au Consultant marocain

*Détailler le mandat du Consultant marocain en veillant à sa ventilation selon les différentes étapes du projet. Par exemple, dans le cas d'une mission canadienne au Maroc, cette ventilation serait : (i) la préparation de la mission, (ii) la mission du Consultant canadien au Maroc, et (iii) l'après mission.*

### 9. Produits livrables par les consultant(e)s

*Décrire d'une manière précise les produits attendus du projet par Consultant.*

### 10. Profils recherchés

*Décrire les profils des consultant(e)s marocain(e) et canadien(ne).*

## 11. Calendrier d'exécution et niveaux d'effort

Établir le calendrier d'exécution des activités du projet en précisant les dates de réalisation des activités et les responsabilités correspondantes. S'inspirer du tableau - exemple suivant :

Activités	Dates de réalisation	Responsables
Élaboration de la requête et finalisation du cadre de référence		
Signature de l' Accord de contribution		
Identification de (s) ressource (s) – Consultant (es)		
Élaboration du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Validation du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Organisation des travaux		
Période de réalisation des travaux		
Production du rapport de mission		
Validation du rapport de mission		
Production du rapport final		

Établir un tableau de niveau d'effort (et échéancier) par consultante (marocaine et/ou canadienne) selon le tableau – exemple suivant :

Activité	Effort (Nombre de jours)	Échéancier
Préparation au Maroc ou au Canada	12	Septembre 2007
Mission sur le terrain :	16	Octobre - Novembre 2007
Briefing, mise au point avec Consultant marocain/canadien	1	J1
Activité 1	4	J2 à J5
Bilan activité 1	1	J6
Activité 2	5	J7 à J11
Bilan activité 2	1	J12
Activité 3	3	J13 à J15
Débriefing	1	J16
Voyages internationaux (pour Consultant canadien seulement)	2	Octobre - Novembre 2007
Rédaction du rapport de mission	3	Fin novembre 2007
(Validation du rapport par le MC)	-	Mi décembre 2007
Version finale du rapport	2	Fin décembre 2007
<b>Total</b>	<b>35</b>	

### **PARTIE III : CADRE D'ANALYSE LOGIQUE DU PROJET**

*Insérer le cadre d'analyse logique du projet. Voir l'exemple donné dans l'annexe (Référentiel sur la gestion axée sur les résultats) de ce guide des partenaires.*

## Annexe – Référentiel sur la Gestion axée sur les résultats

### 1. Pourquoi la gestion axée sur les résultats ?

À la fin des années 80, la confiance du public dans la direction politique diminuait et des préoccupations au sujet de la réduction de la dette nationale, de la globalisation économique, du libre-échange et de la compétitivité dans le marché libre montaient. Les gouvernements dans le monde, y compris le Canada, subissaient des pressions pour démontrer l'utilisation efficace et efficiente des fonds publics. Cela a amené des approches de rendement et de gestion axée sur les résultats dans le secteur public canadien y compris pour le programme de la coopération canadienne.

Ainsi, c'est depuis 1996 que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'est doté d'un « Énoncé de principe » en matière de Gestion axée sur les résultats (GAR) qui a donné suite à la conception et l'application d'une variété d'outils de gestion et de cadre de travail qui permettent de démontrer les déboursés des fonds publics par rapport aux résultats atteints. Ainsi, la GAR permet qu'un projet soit conçu, planifié, mis en œuvre, géré, contrôlé et évalué en ayant une vue claire des résultats attendus en tout moment. À ce titre, la GAR est un outil de gestion de projet ou de programme essentiel pour les partenaires de l'ACDI.

### 2. Qu'est ce que la gestion axée sur les résultats ?

« Un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement »<sup>4</sup>.

### 3. Principes de base de la GAR

La GAR peut avoir un impact majeur et influencer sur la prestation d'un programme ou d'un projet de développement lorsque trois facteurs essentiels sont réunis :

- (i) Les résultats escomptés par le programme ou le projet doivent être définis et convenus **mutuellement** entre les partenaires et le FAES II.
- (ii) Une **approche participative** doit garantir l'acceptation et l'engagement des partenaires, ainsi qu'une **compréhension commune** des résultats visés par le projet ou le programme.
- (iii) Il faut garantir le caractère **itératif et souple** du projet ou du programme afin que les stratégies puissent être modifiées à mi-parcours et que les résultats puissent être obtenus. Autrement dit : il est essentiel d'appliquer une gestion souple, mais systématique.

---

<sup>4</sup> : La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes, ACDI, 1999.

#### 4. Processus participatif

L'application de la GAR implique que les programmes et les projets doivent être conçus, planifiés et mis en œuvre selon une méthode participative dans laquelle tous les intervenants participent à l'ensemble du cycle de vie du programme ou du projet (voir figure A1).

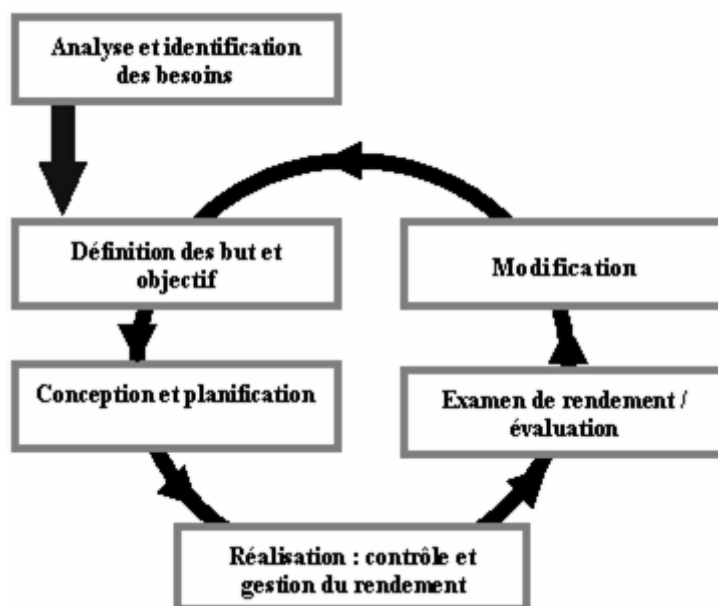


Figure A1 : Cycle de vie d'un programme ou d'un projet

La GAR s'applique tout au long du cycle de projet et, une fois que l'on dispose des principaux éléments relatifs à l'environnement dans lequel on veut intervenir, il faudra procéder à la définition du but ou de l'objectif. Si la finalité (ou objectif à long terme) d'un projet ne sera généralement palpable qu'au-delà de la durée de vie dudit projet, son but ou objectif à moyen terme doit absolument être réalisable **pendant** la durée de vie du programme ou du projet. Ce sont les résultats à moyen terme qui y correspondent.

Bien que la méthode participative exige habituellement beaucoup de temps et de ressources dans les phases de planification d'un projet ou d'un programme, elle peut générer des avantages importants et durables à long terme. Voici quelques avantages d'un processus participatif :

- La participation des intervenants **élargit la base d'information** nécessaire à la conception et à la planification des programmes/projets. La détermination, la définition et la mesure des résultats et des risques dépendent de la collecte d'informations exhaustives. En faisant collaborer les intervenants aux projets et aux programmes, on contribue à **déterminer et à coordonner l'information et les connaissances détenues par les intervenants**. Cela est particulièrement important lorsqu'il faut se procurer de l'information sur les pratiques, les institutions et les capacités locales, culturelles et sociopolitiques. Et cela permet également aux intervenants de **discuter de leurs besoins et intérêts**.
- Une démarche participative aide à **établir des rôles et des responsabilités clairs**. Cela **mène à l'engagement** d'atteindre les résultats énoncés. Une collaboration et une

participation étroite de tous les partenaires, y compris les femmes et les hommes qui seront les utilisateurs, sont essentielles pour créer un sentiment de prise en charge du programme ou du projet. Les partenaires sont davantage engagés à atteindre des résultats qu'ils ont contribué à définir et pour lesquels ils sont clairement responsables. Des rôles et responsabilités clairement définis entraînent également une plus grande efficacité par la suppression du double emploi. Lorsque les responsabilités de collecte, d'analyse et de rapport relatifs aux données sont claires, le système de mesure du rendement a plus de chance de fonctionner tel que prévu.

- La participation de tous les intervenants contribue à **créer un milieu de travail** où les personnes acceptent dans leurs responsabilités l'exécution par résultats. En faisant participer tous les partenaires, y compris les bénéficiaires, tout au long du cycle de vie des programmes et des projets, de la conception à la mise en œuvre, on **facilite la transition de la responsabilité des activités vers la responsabilité des résultats**. Avec la méthode participative, tous les intervenants apportent leur contribution et peuvent parvenir à un consensus sur les objectifs et les résultats. En ce sens, puisque les intervenants ont participé à la définition des objectifs et des résultats, ils sont confiants que les objectifs peuvent être atteints et sont donc prêts à en accepter la responsabilité. Ils sont également prêts à accepter la responsabilité des résultats quand ils se sentent habilités.

## 5. Chaîne des résultats

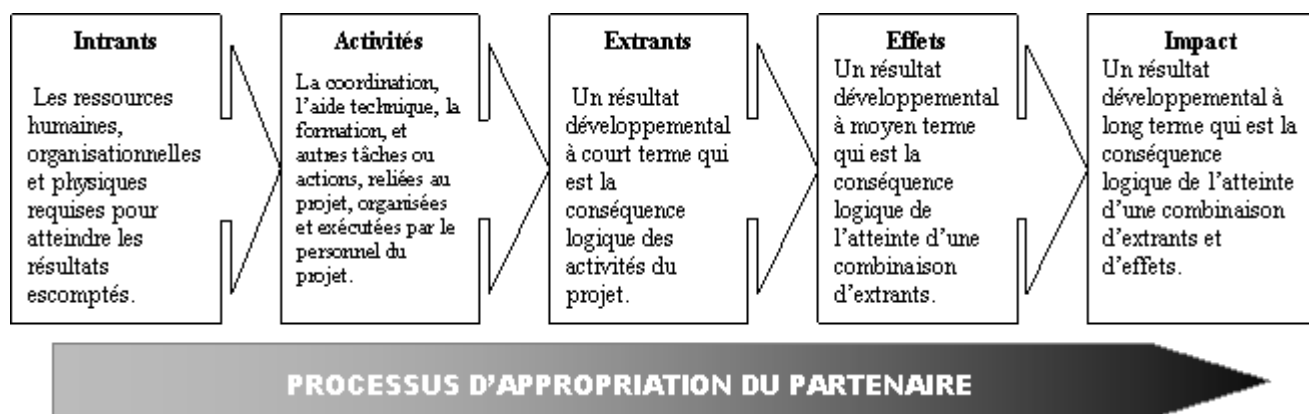
Un **résultat** est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. La notion de changement implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société dans laquelle on intervient. La notion de causalité illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Le résultat doit être : **spécifique** (précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc.), **mesurable** (on peut le mesurer à l'aide d'indicateurs), **atteignable** (on peut l'atteindre de façon réaliste dans un temps donné) et **pertinent** (répond au besoin identifié).

Une **chaîne de résultats** (voir figure A2 dans la page suivante) est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne de résultats comprend :

- des résultats immédiats ou **extrants**, qui émanent des activités réalisées,
- des résultats à moyen ou de fin de projet, appelés **effets**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants, et
- un résultat à long terme, appelé **impact**, qui découle des effets obtenus.

**Activité versus résultat** : Le fait d'exécuter ou d'achever une activité liée à un projet ou à un programme ne constitue pas en soi une retombée sur le plan du développement. Par exemple : la formation constitue habituellement une activité. Les résultats (extrants) sont les nouvelles compétences ou aptitudes acquises grâce à la formation.



**Figure A2 : Chaîne des résultats**

Les résultats sur le plan du développement doivent toujours refléter les **changements réels** de l'état du développement humain. Les résultats au niveau de l'impact correspondent généralement à la finalité (on dit aussi objectif), et les effets aux énoncés au niveau du but. Cependant, le mot « extrants », ne désigne plus seulement ce que l'on considère habituellement comme les biens et les services produits par une organisation, mais revêt un sens davantage lié au développement.

Les résultats escomptés au niveau des extrants, des effets et de l'impact sont liés en une séquence de **relations de cause à effet**, dans laquelle chaque niveau de résultats est relié au niveau supérieur suivant par la réalisation.

L'énoncé de résultat peut se traduire par une amélioration, une augmentation, un accroissement, un renforcement, une hausse, une réduction, une transformation.

La définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement défient la simple standardisation et ne se prêtent pas facilement à la méthode en série. En raison des différences de situation d'un pays à l'autre, ou d'un organisme à l'autre, il est impossible d'établir des énoncés d'effets standards, et il faut plutôt avoir recours à une méthode plus souple.

Le FAES II consultera et travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires pour la conception et l'élaboration de programmes et de projets.

## 6. Hypothèses et risques

Lors de la planification d'un programme/projet et de la définition des résultats escomptés, il est important de se rappeler que l'environnement dans lequel ces programmes et projets sont gérés change constamment et peut être instable. Comme les programmes et les projets de développement ne sont pas mis en œuvre dans un environnement contrôlé, des facteurs internes ou externes peuvent causer leur échec.

Lors de la planification et de la conception des programmes et des projets, il faut déterminer les conditions nécessaires au succès. Il faut donc prendre soin d'explicitier les hypothèses importantes sur lesquelles leur logique interne est basée. **Les hypothèses décrivent les**

**conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent comme prévu.** En termes simples, si les hypothèses sont justes, les conditions nécessaires au succès existent. Comme les hypothèses sont des conditions sur lesquelles nous avons très peu ou pas de contrôle, leur détermination durant la planification est cruciale.

La logique de la conception du programme/projet commence par les hypothèses initiales sur les **conditions préalables** au démarrage du programme/projet :

- « Si » ces hypothèses sont justes, on peut « donc » mobiliser les intrants et entreprendre les activités.
- « Si » les activités sont effectuées, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influant sur les relations activité - extrant soient justes, les extrants doivent « donc » être réalisables.
- « Si » les extrants sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs extérieurs influant sur les relations extrants - effets soient justes, les effets doivent « donc » être réalisables.
- « Si » les effets sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influant sur les relations effets - impact soient justes, l'impact devrait « donc » finalement apparaître.

Les conditions internes au projet peuvent par exemple concerner :

- La capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- La vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- La capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Les conditions externes au projet peuvent concerner :

- la volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées,
- la stabilité ou le contexte politique, économique et social.

Comme il est précisé précédemment, l'environnement dans lequel évolue le projet peut être très changeant alors il est important de vérifier régulièrement si les conditions nécessaires au succès du projet existent toujours et si des mesures d'atténuation ou correctives doivent être prises.

## 7. Indicateurs de rendement

Les indicateurs sont les données qui permettront de mesurer les progrès vers l'obtention de résultats. Un indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat.

Les indicateurs sont soit *quantitatifs*, ils comportent une valeur numérique, ou *qualitatifs*, qui mesurent les perceptions, les jugements ou les attitudes (voir exemple dans le tableau A1 de la page suivante).

**Tableau A1 : Exemples d'indicateurs de rendement**

<b>Indicateurs quantitatifs</b>	<b>Indicateurs qualitatifs</b>
<i>Définition</i> : Mesure la quantité.	<i>Définition</i> : Mesure les jugements ou perceptions des gens.
<i>Unités de mesure</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre</li> <li>➤ Fréquence</li> <li>➤ Pourcentage (%)</li> <li>➤ Ratio</li> </ul>	<i>L'énoncé débutera généralement par</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niveau de ...</li> <li>➤ Qualité de ...</li> <li>➤ Portée de ...</li> <li>➤ Présence de ...</li> <li>➤ Congruence / adéquation entre ...</li> </ul>
<i>Méthodes de collecte</i> : Analyses statistiques, questionnaires, recensement.	<i>Méthodes de collecte</i> : Entrevue semi structurée, groupes de discussions, évaluation rurale participative (ERP/AAP), interrogation appréciative, témoignages.
<i>Exemples</i> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de femmes dans les postes de décision.</li> <li>2. Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public.</li> <li>3. Ratio hommes - femmes dans les postes décisionnels dans les ministères.</li> </ol>	<i>Exemples</i> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.</li> <li>2. Qualité des services fournis.</li> <li>3. Perceptions des hommes vis-à-vis la participation des femmes au Comité local.</li> <li>4. Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.</li> </ol>

Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.

**Principe de base :** Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes.

**Critères de sélection :**

1. **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
2. **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps (par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole) ? Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. **Simplicité** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?

## 8. Définition de concepts de la GAR

Les exemples donnés ci-dessous sont liés au volet 1 du FAES II.

### **FINALITÉ**

Énoncé d'un résultat à long terme éventuel dans un secteur socio-économique d'un pays ou d'une région.

*La Finalité du FAES II est d'appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la mise en application des droits égaux fondamentaux entre les hommes et les femmes dans les politiques, les institutions et les programmes de développement.*

### **IMPACT**

Résultat à long terme sur le plan du développement d'une société, lié à l'objectif du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des effets recherchés.

*L'impact du FAES II : Les réformes initiées par l'État Marocain se traduisent par l'élimination graduelle des disparités entre les sexes dans les domaines de l'éducation, la communication et la participation, dans l'accès aux ressources et également par la diminution des violences envers les femmes et les petites filles.*

---

### **BUT**

Niveau visé à l'intérieur des activités de programme ou de projet, qui explique **quel** service est fourni, **qui** est le bénéficiaire direct du service et **pourquoi**, et à quel objectif plus élevé le projet contribue.

*Le but du FAES II est de renforcer les capacités des partenaires marocains ciblés à traduire l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques tout en appuyant les partenariats entre l'État et la société civile et la sensibilisation de la population.*

### **EFFET**

Résultats à moyen terme sur le plan du développement qui bénéficient aux groupes ciblés et qui doivent être obtenus dans le cadre du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des extrants. C'est généralement à ce niveau que les partenaires ou utilisateurs visés prennent en charge le programme ou le projet et que le financement FAES II prend fin.

*L'effet du FAES II dans le cadre du Volet 1 : Les ministères impliqués intègrent une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes, structures, méthodes et système (éducation, communication et modernisation des secteurs publics, autres).*

### **INTRANTS**

Les ressources humaines, organisationnelles et physiques requises pour atteindre les résultats escomptés.

### **EXTRANTS**

Résultats à court terme sur le plan du développement qui sont la conséquence immédiate, visible et concrète des activités ou intrants d'un programme ou d'un projet.

*L'extrant du FAES II dans le cadre du Volet 1 : Mise en place d'une stratégie institutionnelle d'égalité entre les sexes adaptée aux contextes respectifs des ministères impliqués et en partenariat avec les structures déconcentrées/décentralisées et les acteurs de la société civile.*

## 9. Quelques définitions

**Données de base :** Conditions existantes à l'issue d'un programme ou d'un projet. Les résultats sont mesurés ou examinés en fonction de ces données de base.

**Effet :** Résultats à moyen terme sur le plan du développement qui bénéficient aux groupes ciblés et qui doivent être obtenus dans le cadre du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des extrants. C'est généralement à ce niveau que les bénéficiaires ou utilisateurs visés prennent en charge le programme ou le projet et que le financement de l'aide extérieur (FAES II) prend fin.

**Efficacité :** En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs en qualité et en quantité.

**Efficience :** On mesure l'efficience d'un projet par le rapport entre les profits obtenus et le coût des investissements. Ainsi, le management est dit efficient s'il parvient à atteindre le maximum de résultats avec le minimum de moyens.

**Extrant :** Résultats à court terme sur le plan du développement qui sont la conséquence immédiate, visible et concrète des activités ou intrants d'un programme ou d'un projet.

**Faisabilité :** Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.

**GAR :** Concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à orienter les efforts d'une organisation ou d'un projet vers les résultats attendus.

**Hypothèses :** Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations de causes à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent comme prévu.

**Impact :** Résultats ou effets à long terme sur le plan du développement d'une société, lié à l'objectif du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des effets recherchés.

**Indicateurs de rendement :** Les mesures de rendement spécifiques permettant d'obtenir des données valides, utiles, pratiques et comparables démontrant l'atteinte des résultats escomptés. Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes. Les critères de choix des indicateurs sont : la validité, la fiabilité, la représentativité, la disponibilité et le coût abordable.

**Indicateurs de risque :** Indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses établies.

**Indicateurs qualitatifs :** Mesure du jugement ou des perceptions découlant de l'analyse subjective. S'expriment en Niveau de... Qualité, Portée, Présence, Congruence/adéquation, etc. (Exemples : Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service, Qualité des services fournis, Perceptions des hommes vis-à-vis de la participation des femmes au Comité local, Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires).

**Indicateurs quantitatifs :** Mesure de quantité, y compris les relevés statistiques. S'expriment en Nombre, Fréquence, Pourcentage, Ration, etc. (Exemples : Nombre de femmes dans les postes de décision, Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public, Ratio hommes - femmes dans les postes décisionnels dans les ministères).

**Pertinence :** Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social, politique, technologique, culturel, etc.) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.

**Résultat :** Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet.

**Viabilité :** Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé.

## 10. Exemple de cadre d'analyse logique

<b>Nom du projet</b>	Élaboration du Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la <i>planification</i> *	<b>Budget du projet</b>	<b>89 130.50 \$CAD</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>RÉSULTATS ESCOMPTÉS</b>	<b>MESURE DU RENDEMENT</b>	<b>HYPOTHÈSES / INDICATEURS DE RISQUE</b>
<b>Finalité du projet</b>	<b>Impact (Résultat à long terme)</b>	<b>Indicateurs du rendement</b>	<b>Hypothèses / Indicateurs de risque</b>
Contribuer à l'intégration d'une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans les pratiques, les systèmes et les politiques du secteur de la <i>planification</i> .	Le <i>Ministère du Plan</i> * a mis en place une stratégie institutionnelle en égalité entre les sexes qui va lui permettre de jouer un rôle accru dans la promotion de valeurs égalitaires dans le secteur de la <i>planification</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence et portée des politiques, stratégies, lois et décrets.</li> <li>➤ Degré d'application des mesures en ÉS adoptées ou appuyées par le <i>Ministère du Plan</i>.</li> <li>➤ Degré de maîtrise des approches et méthodologies liées à l'analyse comparative entre les sexes en amont des politiques, lois et mesures.</li> <li>➤ Existence de mécanismes organisationnels en ÉS permanents et opérationnels au sein du <i>Ministère du Plan</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la <i>planification</i>.</li> <li>• Adhésion des partenaires du secteur de la <i>planification</i>.</li> </ul>
<b>But du projet</b>	<b>Effets (Résultats à moyen terme)</b>	<b>Indicateurs du rendement</b>	<b>Hypothèses / Indicateurs de risque</b>
Appuyer le comité de coordination pour l'élaboration d'un Programme à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la <i>planification</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de coordination est mis en place et renforcé.</li> <li>• Le PMT est élaboré, validé et adopté par le <i>Ministère du Plan</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Degré d'appropriation par le Comité de coordination de la démarche et du Programme à moyen terme d'institutionnalisation en ÉS.</li> <li>➤ Pertinence du Programme à moyen terme.</li> </ul>	Adoption du PMT par les autorités du <i>Ministère du Plan</i> et de ses partenaires.

Ressources / activités	Extrants (Résultats à court terme)	Indicateurs du rendement	Hypothèses / Indicateurs de risque
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du comité de coordination.</li> <li>• Appui (par accompagnement conseil) à l'appropriation par le Comité de coordination de l'organisation et du fonctionnement du Comité.</li> <li>• Diagnostic participatif.</li> <li>• Appui à l'élaboration du PMT.</li> <li>• Atelier de sensibilisation à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes et de validation du PMT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de coordination formé aux approches et méthodes de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes.</li> <li>• Reconnaissance du Comité de coordination par le <i>Ministère du Plan</i>.</li> <li>• Comité de coordination est opérationnel.</li> <li>• Les membres du Comité de coordination se sont appropriés le mandat, les attributions et les règles de fonctionnement.</li> <li>• Un Programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes est élaboré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de ressources formées</li> <li>➤ Qualité de la formation</li> <li>➤ Niveau de satisfaction par rapport à la formation.</li> <li>➤ Reconnaissance officielle du comité de coordination.</li> <li>➤ Qualité de l'accompagnement - conseil fourni.</li> <li>➤ Degré d'appropriation par le Comité de coordination du mandat, des attributions et des règles de fonctionnement.</li> <li>➤ Pertinence du Programme à moyen terme par rapport au contexte du <i>Ministère du Plan</i>.</li> <li>➤ Degré de faisabilité du Programme à moyen terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissances du comité de coordination.</li> <li>• Disponibilité des membres du Comité de coordination.</li> <li>• Participation des partenaires du <i>Ministère du Plan</i> à l'élaboration du Programme à moyen terme.</li> </ul>

\* Le *Ministère du Plan* est un ministère fictif, inventé pour les besoins de cet exemple.